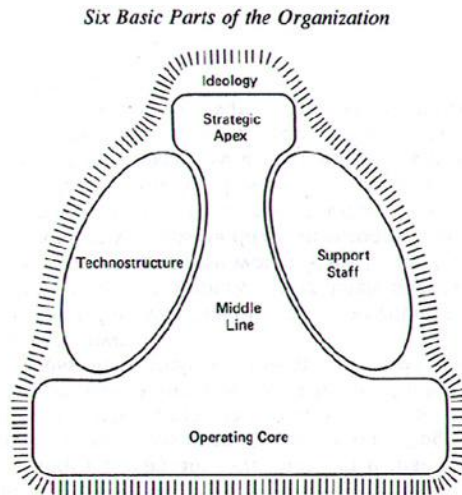




## HENRY MITZBERG

### As seis partes de base da organização



De acordo com o modelo de configurações organizacionais de cada organização Mintzberg pode consistir de um período máximo de seis partes:

1. Estratégico da Apex (direcção)
2. Middle Line (gestão middle)
3. Núcleo operacional (operações, processos operacionais, etc)
4. Tecnoestrutura (análise de que os sistemas de design, processos, etc)
5. Pessoal de apoio (apoio fora do fluxo de trabalho operacional)
6. Ideologia (halo de crenças e tradições, normas, valores, cultura)

1. Em todas as empresas, mesmo nas mais simples têm sempre um gestor a tempo inteiro que assume a direcção e encontra-se no strategic apex.
2. Para assumir o controlo do resto da organização, a direcção dispõe de um gestão intermédia (middle line), que deve funcionar como o elo de ligação.
3. A base, mas talvez uma das partes fundamentais, é a operating core, visto que é onde o “produto” ganha forma. Penso que nesta área, podemos, dependendo da organização, encontrar aquilo que Mintzberg chama de habilidade. Ou por sua vez, trabalho mecanicista, orientado por um autocrata.
4. A tecnoestrutura, é a área em que está concentrada toda a ciência da empresa. Estes são especialistas em tarefas administrativas, de controlo, de planificação, de análise, cépticos em relação aos dados estatísticos.
5. Na mesma linha da tecnoestrutura encontra-se a função de suporte logístico (support staff). Tem como função por exemplo: serviços de investigação, de pagamento ou de relações públicas.
6. A ideology é aquela secção da tal arte de que fala o autor numa das suas obras. É nesta que se cria valores, crenças, que distinguem esta organização de outra. Esta secção é típica dos visionários, dos pró-activos. Daqui parte a inovação.

A propósito destas 6 partes base de uma organização, Patrícia Pitcher (1995, 1997) desenvolveu um estudo sobre os três pólos de gestão (arte, habilidade e ciência). Esta considerou o gestor calculista (o homem da ciência) como tecnocrata, chamando mesmo a estes “controlados”, “pragmáticos”, “sérios”. O cenário deste estudo era uma grande companhia de serviços financeiros, que lhe serviu para ilustrar os problemas que o homem calculista tinha a desempenhar o seu papel. Segundo dados retirados do excerto que li, a empresa tinha sido constituída/fundada por um artista, que por sua vez se fez rodear por outros, englobando também os tais tecnocratas, mas também os homens do saber fazer



(os hábeis). Esta empresa estava voltada para o exterior, mas quando um tecnocrata subiu a poder, exclui tudo o que era arte e manipulou a habilidade, tudo com base nos cálculos. “Por outras palavras o cálculo assumiu o poder e seguiu-se o desequilíbrio”. A estratégia estava centrada nos números, na lucratividade. “Mas ao perder os artistas a empresa perdeu a visão, ao perder as pessoas hábeis, perdeu a sua humanidade”. Ou seja, o excesso de ciência e a insuficiência dos outros dois pólos (arte e habilidade) fez com que os lucros não subissem e por conseguinte resultou na venda da empresa a um rival ambicioso.

Daqui tira-se uma ideia fundamental daquilo que deve ser o equilíbrio de um empresa. Ou seja, como vimos a estudar até agora, é fundamental uma equipa trabalhar em harmonia em rumo a bom porto. Cada um de nós numa organização desempenha um papel. Todos nós temos forças e fraquezas. Após feita uma análise “swot” à equipa e a nós próprios, devemos acima de tudo (segundo Belbin) especializarmo-nos naquilo em que se somos realmente bons e procurar solucionar as nossas fraquezas com os pontos fortes dos restantes membros. Outra ideia fundamental é de que não deve haver repetição de papéis, porque pode gerar conflito de interesses. Neste caso, houve um excesso de tecnocratas, e um défice de visão (arte) e habilidade para levar a empresa rumo ao futuro. Temos que pensar que em cada departamento há uma equipa, mas a organização tem de funcionar também como tal.

“Aqui a descoberta de Pitcher é a de que o equilíbrio é algo de crucial numa equipa de gestão – que outros (gestores) com diferentes estilos podem compensar as fraquezas de um executivo chefe. Mas apenas se este executivo chefe respeitar os outros estilos. Os gestores calculadores, conclui Pitcher, não o fazem”.

### A estrutura da organização

Henry Mitzberg enumera na sua obra seis mecanismos de coordenação que devemos adoptar consoante a nossa organização e os nossos métodos de liderança/coordenação, sendo estes:

- ♠ O ajustamento mútuo: é um mecanismo simples, informal e directo que visa a estabelecer o mesmo rumo para toda a organização.
- ♠ A supervisão directa: faz lembrar o método típico fabril “clássico”. Digamos que há um género de “capataz” (supervisor) que dá instruções e controla todo o trabalho. Esta coordenação efectua-se de modo simples, por comunicação directa oral ou escrita.
- ♠ A coordenação que passa pela estandardização das tarefas: é um mecanismo em que são dadas ordens concretas, pormenorizadas, precisas de todo o trabalho a realizar. Normalmente dadas pelos tecnocratas, detentores da ciência.
- ♠ A estandardização dos produtos ou dos resultados: ou seja, é um método que exige o alcance de resultados, se calhar muitas das vezes é um trabalho feito sobre pressão. Mais uma vez é a tecnoestrutura que determina os números a superar. Exemplo: comerciais.
- ♠ A estandardização das qualificações que especifica unicamente a formação daquele que efectua o trabalho: eu acho que este tipo de mecanismo é bom para aquelas pessoas que gostam de trabalhar sozinhas, a seu tempo, sem estarem dependentes de ninguém, só delas mesmo.



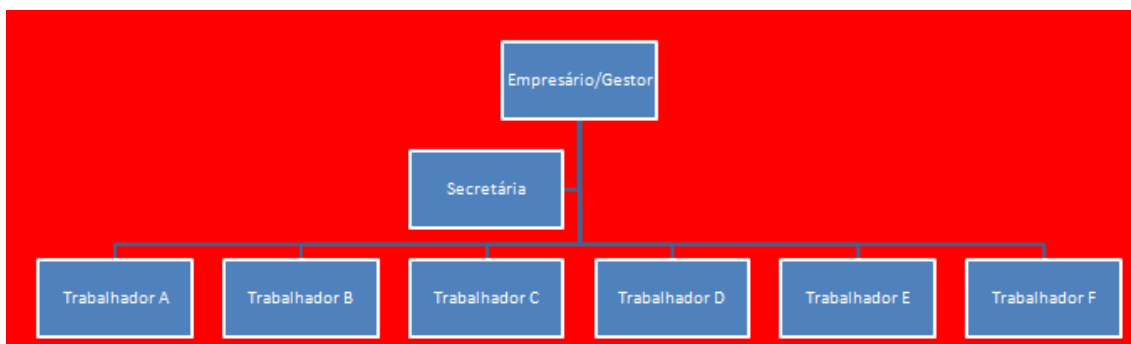
- ♣ Estandarização das normas: “são normas ou valores, adoptados pelo topo estratégico, que ditam a maneira de agir de cada um”. Esta coordenação é típica das instituições bancárias, que devido à sua vasta ramificação, usam um código de conduta para gerir todos os seus recursos humanos. Se alguém fugir ao código, é penalizado.

Seja grande, média ou pequena uma dada empresa, desde que tenha um mínimo de desenvolvimento, todos estes mecanismos estão presentes nela de uma maneira ou de outra. Como faz referência o autor do texto que li, paralelamente à estrutura formal, à sempre uma estrutura informal, de onde na minha humilde opinião se pode tirar mais proveito para a realização do trabalho. “ Todavia, Henry Mitzberg observa que a maior parte das organizações optam mais particularmente por um dos mecanismos. Poderão, eventualmente, mudar a sua opção durante o seu período de existência e em função do seu desenvolvimento”. Pelo que percebi, por vezes uma mudança de estratégia, pode levar a uma mudança de mecanismo.

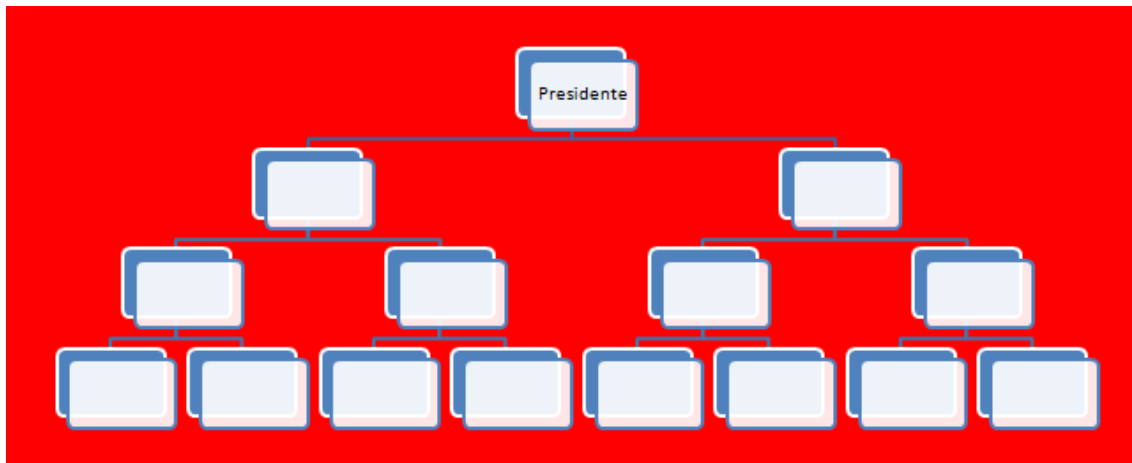
### *As sete configurações tipo*

---

- ♣ Organização empresarial ou de estrutura simples:



A estrutura simples numa organização funciona algo como o que está representado na imagem. Temos um empresário/gestor, o qual exerce a maior parte do poder na empresa e um grupo de assalariados que são supervisionados directamente pelo topo. É frequente este tipo de estrutura numa PME ou empresa jovem. Eu acho que o facto de haver contacto directo entre o centro operacional e a direcção proporciona uma maior flexibilidade, gera mais brainstorming entre a equipa de onde podem surgir novas ideias para o futuro da empresa. Claro que para que isto aconteça, todos os colaboradores, têm de ter o espírito de vestir a camisola implícito (digamos que têm de sentir que aquela empresa também é deles, por isso têm de se empenhar pela mesma causa, o sucesso da mesma).

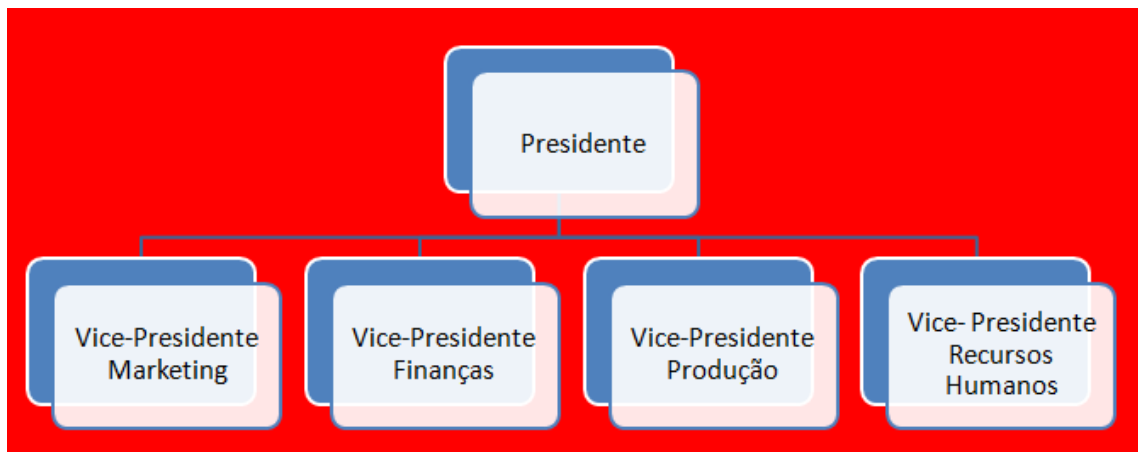
♣ A organização mecanicista:

Como diz no excerto a organização mecanicista: “actua através de standardização dos procedimentos, os postos de trabalho são especializados e com um fraco nível de competência e a divisão de trabalho é levada o mais longe possível”. Esta divisão de trabalho excessiva, pode levar a uma perda de informação. Como faz referência Mitzberg no seu texto “Gestores não MBA’s”: “muita informação concreta é demasiado agregada; a solução óbvia para um gestor sobrecarregado com informação é obtê-la de forma agregada; o problema é que se perde grande parte da informação quando se faz esta agregação”. Como é que uma “linha da frente” (centro operacional) dá conta de alguma falha grave ao presidente? Esta informação é reportada de escada a escada, num longo processo de espera e depois pode ser tarde demais em certos casos. “Muita informação concreta chega demasiado tarde; a informação leva tempo a “concretizar” – tempo para as tendências, eventos e desempenhos aparecem como “factos”, mais o tempo para estes factos serem agregados em relatórios”. Como se costuma dizer tempo é dinheiro. Eu acho que muitos casos portugueses de empresas de sucesso têm-no realmente porque o presidente larga o seu pedestal e é capaz de se deslocar à beira de cada colaborador e motivá-lo. “O lado intangível dos dados concretos” de Mitzberg, além do que já enunciei diz-nos também que o ambiente na fábrica, o tom de voz de um funcionário, pode ser informação crucial para um gestor, mas são dados que não reportados para o sistema formal de informação.

Este tipo de estrutura mecanicista “é eficaz, precisa e coerente, mas pode ter problemas de adaptação no que se refere ao topo estratégico e problemas a nível das relações humanas no que se refere ao centro operacional”. Como é tudo muito mecânico, esta estrutura dá-se em ambientes simples e estáveis, por conseguinte pode reagir mal a mudanças.

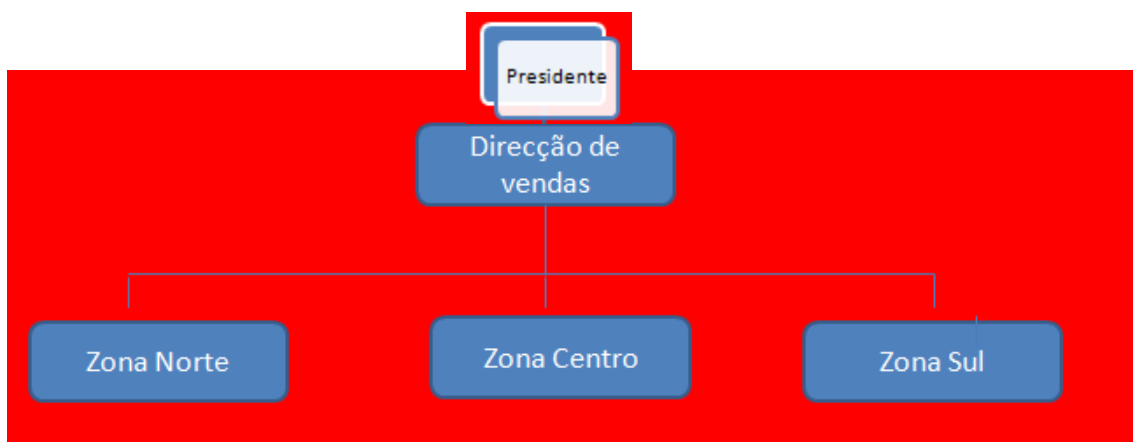


♣ A burocracia profissional:



Neste tipo de estrutura, há repartição de autoridade, para que seja mais fácil a gestão dos recursos. Há portanto uma divisão de qualificações. “ Este tipo de organização (hospitais, universidades, gabinetes de auditoria e consultadoria) confere uma grande latitude de acção aos seus membros, os quais são formados em termos conformes aos objectivos da organização”. É atribuída uma certa autonomia a cada sector, mas pode gerar conflito entre eles, no que toca a tomar decisões sobre determinados produtos/serviços.

♣ A organização divisional descentralizada:



Neste tipo, o poder está descentralizado. Como se pode ver na imagem, temos três delegações (Norte, Centro, Sul), ambas com poder de decisão. Estas por sua vez comunicam com a direcção de vendas, onde são tomadas decisões que posteriormente irão receber o aval ou não da direcção. “Este tipo de organização é cara de gerir e desencoraja a inovação”.

♣ A adocracia ou organização inovadora:

Como o nome indica, estas organizações andam constantemente à procura de inovações, logo lidam bem com a mudança. Como é referido “é uma estrutura fluida onde o ajustamento mútuo é o modo de coordenação privilegiado”.



#### ♣ A organização missionária:

Este tipo de organização assenta em crenças, códigos de conduta a seguir. Como já referi anteriormente são empresas que fazem com que os seus colaboradores vejam aquele espaço como sendo deles. Fazem-nos acreditar e motivam-nos de tal forma, que acabam por criar uma cultura forte. Mas “Henry Mitzberg reconhece que este tipo de organização talvez não passe de um verniz destinado a esconder uma das configurações anteriores”.

#### ♣ A organização política:

“ Centra-se nos conflitos de poder, o que tende a apagar os outros modos de coordenação; Henry Mitzberg cita o exemplo de uma empresa no dia seguinte à realização de uma OPA (oferta pública de venda) ”.

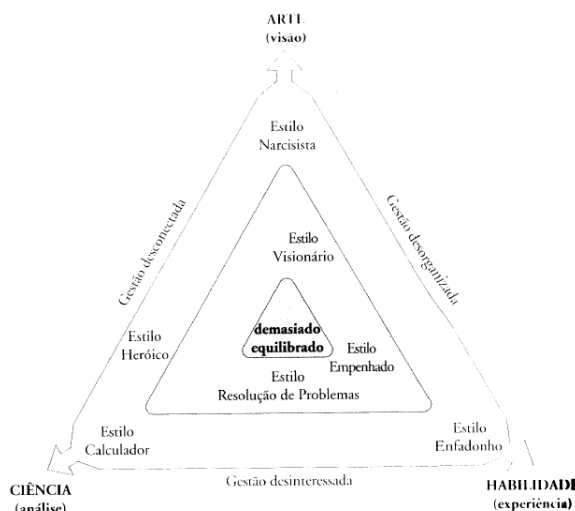
Henry cita que não há empresas que correspondam exactamente a estas configurações, mas estas podem ser utilizadas como ferramenta, para definir o quadro, dentro do qual as organizações evoluem. Eu por tudo o que tenho lido até agora, acredito que o mais importante para uma empresa evoluir, mesmo em tempos de crise, é usar o factor surpresa, chamado inovação. Este conceito é essencial para o crescimento de uma organização.

Em síntese das configurações, Henry Mitzberg criou aquilo que se chama o ciclo de vida das organizações. “Com efeito, no início do seu desenvolvimento, as organizações adoptam uma forma empresarial. Depois, a fase de crescimento dá lugar a uma configuração de tipo missionário, mecanicista ou inovadora. Em seguida, à maturidade organizacional corresponde a estrutura divisional, profissional ou talvez inovadora. Por fim, ao declínio associa a configuração política.

### Equilibrando arte, habilidade, ciência

Henry Mitzberg faz referência ao tipo de tendência de gestão que é leccionada nos programas de MBA (Master of Business Administration). Ele acredita que os diferentes estilos de gestão podem ser projectados dentro de três pólos: arte, habilidade e ciência.

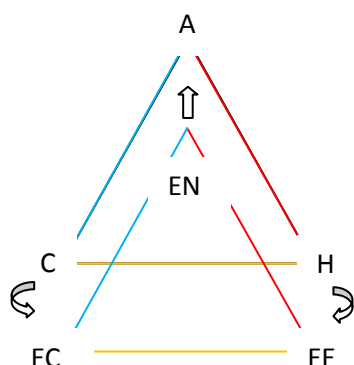
Mitzberg diz: “o ponto que quero sublinhar é que, embora a gestão efectiva requeira alguma combinação equilibrada destas três dimensões, a educação em MBA, ao focar-se apenas sobre uma, distorce a sua práxis”. O que nos transmite o ensino, é só a parte técnica.





Como podemos ver na imagem, os três pólos de gestão estão na extremidade do triângulo. Dentro deste triângulo estão posicionados certos estilos que um gestor pode adoptar que são: o *narcisista*, que tem a arte acima de tudo; o estilo *enfadonho* posicionado na habilidade, em que o gestor não se aventura a mais do que aquilo que sabe e já viveu por experiência própria; o *calculador* no pólo da ciência, que é tão viciado nos dados estatísticos para tomar decisões, que por vezes tem “relacionamentos que se podem tornar desumanizados”.

Com base na tabela 4.1 do documento, Henry Mitzberg usa as metáforas listadas dizendo: “temos arte, com algo do espírito, subindo nos ares mas arriscando-se a perder-se nas nuvens; a habilidade, mais sensual, flutuando no mar mas arriscando-se a andar à deriva; e a ciência, de tão racional, sentando-se firmemente no chão de onde se arrisca a não sair”.



**Legenda:** A- Arte; H- Habilidade; C- Ciência; EN- Estilo Narcisista; EE- Estilo Enfadonho; EC- Estilo Calculista.

Na imagem estou a tentar mostrar que para cada pólo, está direccionado um estilo. Cada estilo combina duas dimensões, ficando uma de parte, o que é negativo. “A arte e habilidade, sem escrutínio sistemático da ciência podem levar a uma gestão desorganizada. A habilidade com a ciência, sem a visão criativa da arte pode levar a uma gestão *desinteressada*, cuidada e conectada mas sem chama. E a arte com a ciência, criativa e sistemática, sem a experiência da habilidade podem originar uma gestão sem raízes, impessoal, *desconectada*”.

Dentro deste mesmo triângulo da figura de Mitzberg, aparece um intermédio, onde estão mais três abordagens sobre estilos de gestão. Perto do topo, inclinado para a direita está o *estilo visionário*. Este caracteriza-se primeiro por assentar num certo nível de análise, dado que precisa de ser controlado; é artístico com base na experiência, digamos que a arte nasce a partir da experiência tangível da habilidade. “O estilo visionário parece ser especialmente comum entre os empresários bem sucedidos”. Seguidamente temos o estilo resolução de problemas, centrado entre a ciência e a habilidade. Digamos que quem pratica este estilo tem a experiência e sabe aplicar a técnica, a ciência de como fazer. Este estilo é frequente em gestores operacionais, contramestres fabris e directores de projectos. Por último o estilo empenhado “ favorito entre aqueles gestores que fazem uma boa dose de orientação, aconselhamento e facilitação”. “Trata-se principalmente de habilidade, mas com arte suficiente para o tornar interessante e ciência suficiente para o tornar viável”.

Não podemos esquecer de que como mostra o triângulo mais pequeno da imagem de Mitzberg, o demasiado equilibrado





### *O MBA desequilibrado*

---

Na minha humilde opinião concordo com Henry Mitzberg. Este refere-se ao MBA, mas mesmo em termo de licenciatura, acho que é necessário mais prática, do que a injeção constante de números, cálculos. Acho que somos formatados de certo modo para nos tornarmos em algo mecânico. Acho interessante para o meu futuro profissional ler, estudar certas teorias do comportamento humano e os diferentes estilos que podemos adoptar, enquanto gestores. “O discernimento, a visão e a criatividade vêm ao de cima com a acção, não pela admiração”, ou seja, não é pelos estudantes admirarem as técnicas expostas, que vão adquirir esse tal discernimento, é necessária prática. Essa prática pode partir do ensino, como pode partir da nossa vontade, em querer saber mais. No ensino a meu ver podem ser aplicadas ferramentas que irão complementar o que é dado na teoria como por exemplo: debates, fóruns, programas de contabilidade, simuladores de gestão, etc. Quanto ao aluno, eu acho que há dois tipos: um, aquele que é totalmente formatado para o cálculo, números, orientado para a técnica, ciência; outro, aquele que no ensino recebe a parte técnica, mas que com alguns estímulos de certas disciplinas, percebe que a parte técnica não chega. Este, digamos que procura perceber certas teorias, perceber visões de outrem e chegar à conclusão de qual a dele. Procura saber mais do que é a gestão em si, além dos números. Acho que com a técnica e a arte bem desenvolvida, será mais fácil chegar à habilidade. Eu encaixo-me no segundo.

Mitzberg diz: “a arte e habilidade são largamente baseadas no tácito, enquanto as salas de aula do MBA enfocam o explícito, sob a forma de análise e técnica, assim como teoria formal”. A conclusão a que este chega, é que estes MBA’s transportam a sua aprendizagem desequilibrada para as suas carreiras: “escolhem empregos que favorecem a análise desligada da experiência da habilidade e transportam isto para posições na suite executiva”. Como se esta a praticar este tipo de ensino, o autor teme que esteja a virar moda.

Como li neste excerto da obra, quando se assume exclusivamente o papel de gestor calculador, pode trazer consequências graves para uma organização. Este calculador trabalha em função dos dados estatísticos, números, técnica. Fora deste mundo do cálculo, sentem-se perdidos, se saber que rumo devem tomar (é uma das fraquezas).

Robert S. McNamara é enunciado no excerto que li. Este é um dos MBA’s que se tornou guru e o deixou de ser. Porquê? Porque se fez rodear de números, esqueceu-se do trabalho de campo, da motivação, da inovação. Criou o PPBS (Planning Programming and Budgeting System) que tinha como finalidade: “a tentativa de colocar as questões do programa de defesa num contexto mais amplo e a busca de medidas explícitas de necessidade nacional e adequação”, “consideração das necessidades militares e os custos em conjunto”, “explícita consideração de alternativas a nível de decisão superior”, “o uso activo de uma equipa de análise a nível de políticas de topo”, “um plano de combinação de ambas as forças e os custos que projecta no futuro as consequências previsíveis das decisões correntes”. Na prática, os dados produzidos pela análise era tão grande e tão complexo que, embora estivesse disponível para todos os interessados, nenhum deles poderia contestar as conclusões. Este sistema PPBS usado durante a guerra falhou porque McNamara comandava as tropas à distância e todos os dados que recebia eram incertos. Como toda a sua estratégia foi formulada em dados incertos, a estratégia falhou. Este MBA não conhecia a linha da frente, como tudo se passava, de





como a pressão, incerteza, risco, medo é cenário num ambiente daqueles. “Harold Leavitt (1989) da Escola de Ciências Empresariais de Stanford, escreveu: “(Não nos) lembramos do sr. McNamara como um grande visionário”. “De certeza que não no Departamento de Defesa”. “Nem subsequentemente à frente do Banco Mundial...”. Como se pode constatar, os erros foram sucessivos. Por conseguinte, perdeu o estatuto de guru, talvez por ser autocrata, obsessivo por números. Eu acho que um gestor deve ser uma pessoa presente, de fácil acesso por todos os membros de uma organização. Não nos devemos selar no nosso mundo, porque de uma conversa informal, pode surgir uma oportunidade crucial para o futuro da nossa empresa por exemplo. O sr. McNamara, não é o caso de que se aprende com os erros.

Pelo que li, quando saímos para o mercado de trabalho, somos influenciados pelo sistema, agarramo-nos só à ciência que aprendemos, nunca mais ligamos a estas teorias por exemplo. Temos de remar a favor de tentarmos implementar estas e outras teorias, senão para quê o seu estudo.

### *O “planeamento estratégico” como folha de figueira*

---

“A maior popular destas folhas de figueira tem sido o assim chamado “planeamento estratégico. “O sistema é suposto fazer aquilo que a imaginação dos gestores não consegue: sintetizar uma estratégia. O problema é a técnica só proporciona análise.

Pelo que li já em vários textos, uma estratégia deve ser criada a partir de um brainstorming, entre pessoas que sejam capazes de inovar e ver um futuro diferente. É o trabalho de equipa, a soma de ideias e opiniões que proporciona à empresa uma boa sinergia para seguir em frente e ultrapassar dificuldades.

“A criação de uma estratégia requer invenção mais do que computação, por parte de mentes interligadas e capazes de ver um futuro diferente. É assim que gestores que confiam na computação tendem não tanto a criar estratégias com antes a copiá-las – de outras organizações, em especial o que estiver na moda ou por extrapolação, com modificações, das estratégias da sua própria organização”. Isto é inadmissível, como é possível orientar uma empresa em função da moda, em função de outrem. Uma mudança organizacional tem de ser bem pensada, estruturada e bem fundamentada. Uma coisa é uma mudança porque o meio envolvente (clientes, fornecedores, etc) o exige, outra é porque não sabemos que rumo tomar e vamos atrás dos outros sem saber que consequência que isso pode trazer para a nossa empresa. Devemos procurar encontrar uma visão única e não uma cópia. Como diz o autor: “As visões não seguem as multidões; levam as empresas a locais únicos”.

Numa organização podemos analisar estratégias numa primeira abordagem. Depois isenta destas análises, devemos pensar, inventar, inovar (criação da estratégia); só depois vamos delinear todos os passos a dar para implementar esta estratégia (isto sim, é o chamado planeamento estratégico).



### *O colapso de um gestor calculador*

---

Bill Agee, o Chief Executive Officer (CEO) da Bendix, empresa fabricante de peças para automóveis, com uma facturação de 4 biliões ao ano, conseguiu levar esta mesma à falência. Exemplos destes, são precisos para abrir os olhos a muitos gestores, porque o pior cego é aquele que não quer ver. Agee, fez um erro, dois e mesmo assim continuava firme do seu modo de gerir. Como não sabia o que fazer, pressionava outros para acharem soluções para resolver o que ele complicou. Outro problema que detectei foi o facto de ele não ter o know-how dos negócios em que estava envolvido e dar saltos para outros negócios, saltos esses com muitas falhas. Após muitas tentativas falhadas, Agee escondeu o insucesso com os resultados de operações. “A falha fatal de Agee era a sua fraqueza como gestor”. Acho que há um certo momento na nossa vida, que temos de por o ego de lado, temos de nos aperceber que há uma falha e reconhecer quando precisamos de ajudar. Não entendo como um homem com tantas falhas, após o primeiro insucesso que levou à falência da Bendix, consegue assumir um cargo semelhante noutra empresa (a Morrisson Knudsen) que só não teve o mesmo fim que a primeira porque o conselho administrativo interveio. Afinal qual é o critério de selecção? Deviam olhar para os conselhos de Meredith Belbin.

### *MEREDITH BELBIN*

---

Meredith Belbin na minha humilde opinião vem complementar a ideia que retirei do modelo de Quinn. No modelo de Quinn, ou De Vries procuramos as competências em que nos enquadrámos, pensando que as podemos desempenhar na ausência do membro(s) da equipa que o desempenha, Belbin complementa dizendo que nos devemos especializar. Ou seja, fazendo uma auto-análise, quando temos a percepção daquilo em que realmente somos bons, apesar de termos outras competências, devemos apostar na especialização e aperfeiçoamento dessa qualidade. Esta especialização, a meu ver, vai ter uma óptima repercussão no trabalho de equipa. É preciso ser humilde, devemos solucionar as nossas fraquezas com os pontos fortes dos nossos colegas de equipa. Claro que é muito difícil criar equipas perfeitas, porque é difícil conjugar perfis profissionais com a personalidade, pode por vezes existir atrito. Falo isto quando temos de assumir um papel para o qual não temos vocação nenhuma. Segundo Belbin é possível, através de um vasto processo selectivo, de um teste psicotécnico, avaliar as capacidades. Para criar uma boa equipa é necessário ter em consideração os perfis ou tendências pessoais e personalidade dos indivíduos. Claro que se tivermos uma equipa cheia de líderes, todos têm o seu ponto de vista, todos querem orientar e comandar as tropas (claro que assim não existe produtividade). Belbin aposta tudo no processo de selecção para se criar uma boa equipa. Pormenores revelam a personalidade de uma pessoa, no que diz respeito ao trabalhar em equipa durante a selecção, daí que, quem faz este processo, tem de tentar descobrir os papéis necessários e complementa-los. O que percebi com a leitura, não devem existir dois papéis iguais na mesma equipa, isso origina conflito. O óptimo é estes 9 perfis se complementarem em constante harmonia para o trabalho ser produtivo. O mais importante por vezes é: as habilidades pessoais em vez das habilidades técnicas.



### ***Bibliografia***

---

[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_mintzberg\\_configurations.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_mintzberg_configurations.html)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Span\\_of\\_control](http://en.wikipedia.org/wiki/Span_of_control)

Documentos cedidos pelos docentes.

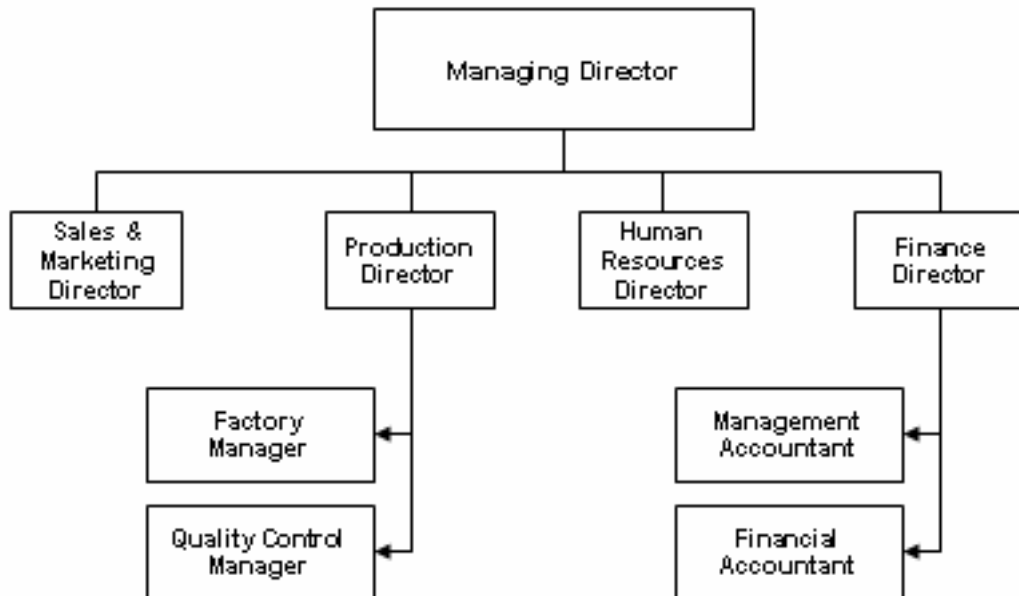
## Span of Control & Hierarchies

In a business of more than one person, unless the business has equal partners, then there are managers and subordinates. Subordinates are workers controlled by the manager.

A hierarchy describes the structure of the management of the business, from the top of the company – the managing director, through to the shop floor worker, who reports to their foreman, in a manufacturing business.

The hierarchy of a business is usually best understood by drawing an **organisation chart** showing which levels of management and employees report to whom.

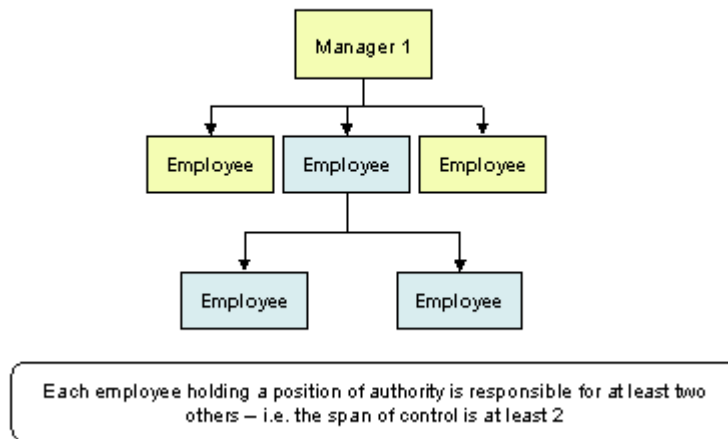
An example of a hierarchy is shown in the diagram below



**A span of control** is the number of people who report to one manager in a hierarchy. The more people under the control of one manager - the wider the span of control. Less means a narrower span of control.

An example of a narrow span of control is shown in the diagram below:

### Example of a Narrow Span of Control

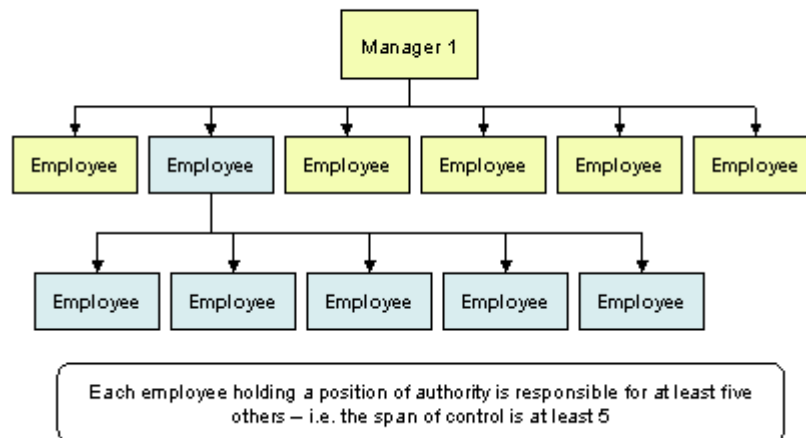


The advantages of a narrow span of control are:

- ☒ A narrow span of control allows a manager to communicate quickly with the employees under them and control them more easily
- ☒ Feedback of ideas from the workers will be more effective
- ☒ It requires a higher level of management skill to control a greater number of employees, so there is less management skill required

An example of a wide span of control is shown in the diagram below:

### Example of a Wide Span of Control



The advantages of wide span of control are:

- ☒ There are less layers of management to pass a message through, so the message reaches more employees faster

- ☒ It costs less money to run a wider span of control because a business does not need to employ as many managers

The width of the span of control depends on:

- ▶ **The type of product being made** – products which are easy to make or deliver will need less supervision and so can have a wider span of control
- ▶ **Skills of managers and workers** – a more skilful workforce can operate with a wider span of control because they will need less supervision. A more skilful manager can control a greater number of staff

A tall organisation has a larger number of managers with a narrow span of control whilst a flat organisation has few managers with a wide span of control.

- ▶ A tall organisation can suffer from having too many managers (a huge expense) and decisions can take a long time to reach the bottom of the hierarchy
- ▶ BUT, a tall organisation can provide good opportunities for promotion and the manager does not have to spend so much time managing the staff

**Chain of command** is the line on which orders and decisions are passed down from top to bottom of the hierarchy. In a hierarchy the chain of command means that a production manager may be higher up the hierarchy, but will not be able to tell a marketing person what to do.

The advantages of hierarchies are:

- ☒ Helps create a clear communication line between the top and bottom of the business – this improves co-ordination and motivation since employees know what is expected of them and when.
- ☒ Hierarchies create departments and departments form teams. There are motivational advantages of working in teams.

The disadvantages of hierarchies are:

- ☒ The formation of departments can mean that:
  - Departments work for themselves and not the greater good of the business.
  - Departments do not see the whole picture in making decisions.
- ☒ Hierarchies can be inflexible and difficult to adjust, especially when businesses need to adapt to changing markets – remember employees do not tend to react well to change.

### Key Links for GCSE Business Studies

<http://www.tutor2u.net/>

[Discussion Board for GCSE Business Studies](#)

[Other GCSE Business Studies Revision Notes and Resources from tutor2u](#)

[Tutor2u GCSE Business Online Store](#)